

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI**

Pada bab ini akan diuraikan tinjauan pustaka yang merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Pada bagian ini juga akan diuraikan dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Penelitian Terdahulu**

Peneliti-peneliti terdahulu telah banyak melakukan penelitian berkaitan dengan sistem penilaian kinerja karyawan, diantaranya dilakukan oleh Harris (1994) mengkaji teoritis motivasi penilai dalam konteks penilaian kinerja. Pada penelitian ini Harris menggambarkan model penyebab dan efek motivasi penilai dalam konteks penilaian kinerja. DeNisi dan Pritchard (2006) mengembangkan model motivasi berbasis harapan untuk perbaikan kinerja individu. Model yang dikembangkan oleh DeNisi dan Pritchard memiliki peningkatan kinerja sebagai hasil akhirnya. Hasil akhir tersebut dapat dicapai dengan adanya penilaian kinerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Dhewi et al. (2006) menganalisis efektivitas sistem penilaian kinerja di PT. Coats Rejo Indonesia. Sistem penilaian di perusahaan tersebut dianggap tidak efektif dan cenderung hanya sebagai formalitas. Wono dan Achamadi (2008) melakukan studi kasus terkait sistem penilaian kinerja pekerja pada salah satu perusahaan rokok. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa sistem penilaian dan keterbukaan nilai memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Keterbukaan nilai yang dimaksudkan adalah pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara efektif dan terbuka sehingga hasilnya dapat diterima oleh karyawan. St-Onge et al. (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan berguna karena memungkinkan karyawan untuk mengurangi kesenjangan antara penelitian dan praktek. Kesenjangan tersebut adalah ketidaksesuaian antara target atau sasaran organisasi dan hasil kerja yang dicapai karyawan. Daoanis (2012) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki hubungan yang signifikan pada kinerja karyawan karena memiliki dampak positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja pada dasarnya

tidak hanya memberikan dampak positif melainkan juga negatif, bergantung dari bagaimana pelaksanaan dari sistem penilaian kinerja itu sendiri.

Menurut Malihe et al. (2012) fungsi dari sistem penilaian kinerja adalah untuk membangkitkan motivasi karyawan. Sistem penilaian kinerja yang efektif memberikan motivasi kerja bagi karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang lebih baik. Mehta (2014) menilai hubungan kinerja dengan sistem penilaian dan motivasi kerja sangat signifikan. Pendapat Malihe tersebut mendukung hasil penelitian peneliti lainnya yang menyatakan bahwa sistem penilaian memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Zameer et al. (2014) melakukan penelitiannya pada industri minuman di Pakistan untuk mengetahui dampak motivasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang tidak termotivasi akan menurunkan kinerja dan prestasi karyawan itu sendiri. Onyije (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa praktek yang tidak efektif dari penilaian kinerja dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Kinerja yang menurun dari karyawan berdampak besar pada produktivitas karyawan dan produktivitas perusahaan, karenanya setiap organisasi menuntut peningkatan kinerja dari karyawan-karyawannya. Peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai melalui pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang efektif. Sejalan dengan hasil penelitian lainnya, Goyal dan Rathi (2015) menilai fungsi dari penilaian karyawan adalah untuk menjaga motivasi karyawan. Pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang efektif memiliki kecenderungan peningkatan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Atribut penelitian yang digunakan pada setiap penelitian hampir sama yaitu dengan menggunakan wawancara dan kuesioner yang disebarkan langsung pada responden. Berbeda dengan penelitian lainnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Goyal dan Rathi (2015) kuesioner disebarkan ke responden melalui *email* dan sosial media seperti *facebook*.

Jenis penelitian yang dilakukan Dhewi et al. (2006) adalah penelitian *explanatory* dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* atau pengambilan sampel secara bertingkat. Penelitian Wono dan Achamadi (2008) merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan uji t dan uji ANOVA untuk pengujian signifikansi sampel. St-Onge et al. (2009) dalam penelitiannya menggunakan desain penelitian kualitatif. Penelitian yang dilakukan Daoanis (2012) merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif yang

bertujuan untuk menilai status dan dampak dari sistem penilaian kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah dengan *Purposive Sampling*. Penelitian Malihe et al. (2012) merupakan penelitian deskriptif. Penelitian yang dilakukan Mehta (2014) adalah jenis penelitian kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *Convenient Sampling*. Zameer et al. (2014) dengan jenis penelitian kuantitatif dan sampel ditentukan secara acak. Penelitian yang dilakukan Onyije (2015) merupakan jenis penelitian *exploratory* dengan teknik sampling menggunakan *Stratified Random Sampling*. Goyal dan Rath (2015) dengan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Convenience Sampling*.

Metode analisis yang dipakai oleh setiap peneliti berbeda-beda bergantung dari kesesuaian dengan tujuan penelitian. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dhewi et al. (2006) menggunakan metode SEM (*Struktural Equation Modelling*) dan analisis multivariat yang meliputi analisis faktor konfirmatori, analisis regresi dan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan *software LISREL (Linear Structural Relationship)*. Wono dan Achamadi (2008) merekomendasikan metode analisis linieritas regresi berganda dan analisis jalur (*path analysis*) untuk mendapatkan korelasi antar variabel menggunakan *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 13 for Windows*. Daoanis (2012) dalam penelitiannya menggunakan metode statistika deskriptif dengan mencari *mean* (rata-rata) dari setiap jawaban yang diberikan responden menggunakan *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Malihe et al. (2012) merekomendasikan metode analisis faktor, serta linear regresi dan uji hipotesis *F-test* menggunakan *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* dan *software Excel*. Sebelum analisis faktor, uji KMO diaplikasikan untuk mengetahui bahwa jumlah item adalah memadai untuk prediksi masing-masing sub skala dan uji *Bartlett* digunakan untuk menentukan apakah item memiliki beberapa hubungan signifikan dalam memberikan dasar memadai untuk analisis faktor. Mehta (2014) menggunakan analisis regresi dan korelasi untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja dalam memotivasi karyawan menggunakan *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Zameer et al. (2014) menggunakan metode analisis korelasi untuk mengetahui hubungan motivasi dan kinerja karyawan. Onyije (2015) dalam penelitiannya menggunakan metode analisis *Pearson Correlation* untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan menggunakan



software *GraphPad InStat®* versi 3.10. Goyal dan Rathi (2015) menggunakan analisis persentase dan *Chi-square Test of Independence*. *Pie charts* digunakan untuk menyajikan data yang dianalisis dan uji *Chi-square* digunakan untuk menguji hubungan antara dua variabel.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut khususnya yang dilakukan oleh Daoanis (2012) menjadi acuan bagi penelitian yang dilakukan saat ini. Pada penelitiannya Daoanis (2012) menentukan status sistem penilaian kinerja dilihat dari segi reliabilitas dan validitas, kualitas dan efektivitas. Untuk mengetahui pengaruh dari sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, Daoanis (2012) menentukan indikator yang digunakan yakni komitmen dan keterampilan. Daoanis (2012) membagi penelitiannya menjadi 3 bagian yakni bagian pertama difokuskan pada penilaian status dari sistem penilaian kinerja dalam hal reliabilitas dan validitas, kualitas dan efektivitas alat. Bagian kedua fokus pada dampak dari alat penilaian kinerja responden. Bagian ketiga berfokus pada masalah yang dihadapi responden dalam pelaksanaan sistem penilaian.

### **2.1.2. Analisis Gap**

Kekurangan dari beberapa penelitian terdahulu hanya terbatas pada pembuktian pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Daoanis (2012) sedikit berbeda dengan penelitian lainnya karena tidak hanya melihat dampak dari sistem penilaian kinerja tetapi juga menilai status dari sistem penilaian kinerja tersebut apakah berjalan efektif ataupun sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian Daoanis (2012) menjadi acuan utama dalam penelitian saat ini. Kekurangan dari penelitian yang dilakukan Daoanis (2012) adalah terbatas pada perhitungan rata-rata tanggapan karyawan terhadap setiap pernyataan kuesioner untuk mengetahui status dari sistem penilaian kinerja tanpa melihat jumlah/persentase jawaban responden di setiap kategori pada masing-masing pernyataan.

Tujuan penelitian yang dilakukan saat ini adalah menganalisis penilaian karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta. Kedua, menganalisis pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan untuk mendukung hasil dari tujuan pertama penelitian. Berbeda dengan penelitian Daoanis (2012), pada penelitian ini tidak hanya melihat dari rata-rata (*mean*) jawaban karyawan terhadap setiap pernyataan kuesioner untuk mengetahui penilaian karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja

tetapi juga melihat jumlah/persentase dari setiap kategori pada masing-masing pernyataan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis statistika deskriptif dan metode analisis regresi sederhana. Analisis regresi sederhana ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penilaian karyawan terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja di PT. Telkom Kotabaru Yogyakarta dapat lebih diperhatikan oleh atasan untuk perbaikan selanjutnya apabila terbukti bahwa sistem penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.



**Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Obyek Penelitian	Atribut Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Dhewi, Mangkuprawira, dan Ma'arif	Karyawan PT Coats Rejo Indonesia	Kuisisioner dan Wawancara	<i>Explanatory</i>	<i>Struktural Equation Modelling</i> dan analisis multivariat meliputi analisis faktor konfirmatori, analisis regresi dan analisis jalur.	Sistem penilaian kinerja yang efektif berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2.	Wono dan Achamadi	Karyawan <i>Bottom Line</i> pada Perusahaan Rokok PT. "G"	Kuisisioner dan Wawancara	Kuantitatif	Analisis linieritas regresi berganda dan <i>path analysis</i> (analisis jalur)	Efektifitas penilaian kinerja dan keterbukaan nilai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja.
3.	Daoanis	Karyawan pada <i>Nass Construction Company</i>	Kuisisioner dan Wawancara	Kualitatif dan kuantitatif	Statistika dekuriptif	Sistem penilaian kinerja memiliki hubungan yang signifikan pada kinerja karyawan karena berdampak positif dan negatif terhadap kinerja karyawan.
4.	Malihe, Mahdi, dan Ali	Karyawan pada perusahaan transportasi di Propinsi Esfahan, Iran	Kuisisioner dan Wawancara	Deskriptif	Analisis faktor, serta linear regresi dan uji hipotesis F-test	Proses evaluasi kinerja karyawan dipengaruhi pada motivasi intrinsik karyawan.
5.	Mehta	Staff pada <i>Cooperative Bank, India</i>	Kuisisioner dan Wawancara	Kuantitatif	Analisis regresi dan korelasi	Ada hubungan signifikan dari kinerja dengan penilaian kinerja dan motivasi.

**Tabel 2.1. Lanjutan**

No.	Peneliti	Obyek Penelitian	Atribut Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
6.	Zameer, Ali, Nizar, dan Amir	Karyawan pada industri minuman di Pakistan	Kuisisioner dan Wawancara	Kuantitatif	Analisis korelasi	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Onyije	Staff pada <i>Niger Delta University</i>	Kuisisioner dan Wawancara	<i>Exploratory</i>	Analisis <i>Pearson Correlation</i>	Ada hubungan yang signifikan antara penilaian kinerja dan produktivitas karyawan.
8.	Goyal dan Rathi	Semua jenis perusahaan seperti <i>IT, Banking, Insurance, Manufacturing, Consulting, Financial Services, Pharmaceuticals.</i>	Kuisisioner	Kuantitatif	Analisis persentase dan <i>Chi-square Test of Independence</i>	Penilaian kinerja memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi karyawan.



## **2.2. Dasar Teori**

### **2.2.1. Sistem Penilaian Kinerja**

#### **a. Pengertian Sistem Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mengelola karyawan dengan cara yang akan mendorong mereka untuk bekerja secara efektif pada sebuah organisasi dengan memberikan penghargaan dan pengakuan (misalnya, promosi, kenaikan gaji) atau sanksi (misalnya, penundaan promosi, pemotongan bonus dan gaji) berdasarkan kinerja masing-masing karyawan (Park, 2014). Penghargaan dan pengakuan diberikan kepada setiap karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau dengan kata lain berprestasi berdasarkan hasil penilaian kinerja yang diperolehnya.

Menurut Rivai dan Basri (2005) penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Proses penilaian pada akhirnya berguna bagi keberlangsungan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Hasil dari penilaian kinerja ini pun menjadi masukan tidak hanya bagi karyawan yang dinilai tetapi juga bagi organisasi secara umum dalam menjamin kinerja dari karyawan-karyawannya, serta menentukan langkah perbaikan berkelanjutan.

Penilaian kinerja adalah alat penting untuk mengukur kerangka yang ditetapkan oleh organisasi kepada karyawannya. Hal ini dimanfaatkan untuk mengetahui kontribusi individu dan kinerja terhadap sasaran organisasi serta untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang individu untuk perbaikan masa depan (Daoanis, 2012). Mehta (2014) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah salah satu fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia. Hal ini berguna tidak hanya untuk manajemen tetapi juga untuk karyawan sehingga mereka dapat mengetahui dan memahami tentang kinerja mereka. Mangkuprawira (2011) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan.

Berikut ini merupakan definisi lainnya terkait penilaian kinerja menurut beberapa pakar.



**Tabel 2.2. Definisi Penilaian Kinerja Menurut Beberapa Ahli**

No.	Nama Penulis	Definisi
1.	Rivai, V. & Basri, A. F. M. (2005)	“Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dapat dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama.”
2.	Dessler, G. (2013)	<p><i>“Performance appraisal means evaluating an employee’s current and/or past performance relative to his or her performance standards.”</i></p> <p>{Performance appraisal berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya}.</p>
3.	Ojokuku, R. M. (2013)	<p><i>“Performance appraisal (PA) is that part of the performance management process in which an employee’s contribution to the organization, during a specific period is assessed.”</i></p> <p>{Performance appraisal (PA) adalah bagian dari proses manajemen kinerja dimana kontribusi karyawan kepada organisasi, selama jangka waktu tertentu dinilai}.</p>
4.	Singer, M. G (1990)	<p><i>“Performance appraisal is a formal process of providing workers with diagnostic feedback (positive and negative knowledge of results) about their job performance.”</i></p> <p>{Performance appraisal (PA) adalah sebuah proses formal untuk menyediakan karyawan dengan mendiagnosis umpan balik (pengetahuan positif dan negatif dari hasil) tentang kinerja pekerjaan mereka}.</p>
5.	Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premaux, S. R. (1996)	<p><i>“Performance appraisal (PA) is a formal system of periodic review and evaluation of an individual’s or team’s job performance.”</i></p> <p>{Performance appraisal (PA) adalah suatu sistem formal untuk penelaahan berkala dan evaluasi kinerja pekerjaan individu atau tim}.</p>
6	Mathis dan Jackson (2004)	<p><i>“Performance appraisal is the process of evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to those employees.”</i></p> <p>{Performance appraisal (PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan}.</p>

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat diartikan bahwa sistem penilaian kinerja merupakan sistem manajemen untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya dengan membandingkan output pekerjaannya dan standar yang ditetapkan perusahaan.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Rivai dan Basri (2005) mengemukakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lainnya dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama.

Beberapa alasan mengapa perlu mengevaluasi kinerja sebagaimana dipaparkan Rivai dan Basri (2005), antara lain:

1. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya.
3. Memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
4. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

#### **c. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mangkuprawira (2011) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.

1. Perbaikan Kinerja  
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi  
Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus.
3. Keputusan Penempatan  
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan  
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier  
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
6. Efisiensi Proses Penempatan Staf  
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. Ketidakakuratan Informasi  
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan  
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Sama  
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan Eksternal  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika

masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin menyediakan bantuannya.

#### 11. Umpan Balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Mathis dan Jackson (2004) mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan keputusan administratif mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian ini, yang sering membuat hal ini menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan lainnya adalah untuk pengembangan individu. Pada kegunaan ini, para manajer ditampilkan dengan peran lebih sebagai seorang konselor daripada seorang hakim, dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan.

Menurut Wahjono (2015), penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai umpan balik dari serangkaian kegiatan manajemen SDM. Penilaian kinerja sangat diperlukan karena hasil dari kegiatan penilaian kinerja setiap karyawan di dalam organisasi akan dinilai dan dievaluasi. Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, disamping manfaat-manfaat yang lainnya.

1. Penyesuaian kompensasi.
2. Keputusan-keputusan penempatan.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Perencanaan dan pengembangan karier.
5. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang: penyimpangan proses penentuan jajaran kepegawaian (*staffing*), ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil, dan tantangan eksternal lainnya.

#### **d. Penilaian Kinerja yang Efektif**

Untuk menjamin penilaian kinerja karyawan itu berjalan dengan berhasil (efektif) maka beberapa faktor harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut (Suwanto, 2014).



1. Kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related criteria*), saat mendesain dan membangun kriteria kinerja karyawan harus berhubungan dengan pekerjaan bukan yang lain sehingga penilaian kinerja karyawan itu dapat berjalan objektif sejak dari awal.
2. Kinerja yang diharapkan (*performance expectation*), seharusnya dinyatakan dengan jelas sebelum atau semasa proses penilaian kinerja karyawan.
3. Penggunaan standar-standar (*standardization*), dalam menentukan faktor-faktor yang dinilai. Detail perilaku juga harus merujuk standar yang diterima umum meskipun tetap memelihara keunikan karena adanya perbedaan waktu, industri dan pasar.
4. Penilai yang terlatih (*trained appraisers*), untuk menghindari kesalahan dan bias semasa penilaian.
5. Komunikasi terbuka berkesinambungan (*continuous open communication*), harus dipelihara sepanjang masa secara berkesinambungan karena banyak faktor yang dinilai bersifat dinamis dan berhubungan dengan perilaku manusia (karyawan dan penyelia) yang terkadang berubah untuk beradaptasi dengan lingkungan.
6. Melaksanakan ulasan kinerja (*conduct performance reviews*), ini berarti bahwa kinerja karyawan yang akan dinilai telah diulas (*review*) sebelum dijalankan termasuk didalamnya terdapat dokumentasi yang mendukung ulasan suatu kinerja.
7. Proses yang baik (*due process*), artinya penilaian kinerja karyawan itu harus dijalankan mengikuti prosedur dengan baik agar karyawan dapat menerima hasil dari penilaian kinerja itu meskipun hasilnya tidak memuaskan semua karyawan.

Rivai dan Basri (2005) lebih lanjut mengemukakan beberapa syarat suatu penilaian kinerja dapat dikatakan efektif adalah sebagai berikut:

1. *Reliability*

Ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.

2. *Relevance*

Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.

3. *Sensitivity*

Beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.

4. *Practicality*

Kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien.

Penilaian kinerja sangat diperlukan untuk mengevaluasi karyawan agar memastikan karyawan bekerja sesuai standar kinerja. Menurut Daoanis beberapa hal yang perlu diperhatikan dari suatu sistem penilaian kinerja sehingga dapat dikatakan efektif adalah reliabilitas dan validitas dari alat yang digunakan dalam penilaian kinerja, kualitas, serta efektifitas (Daoanis, 2012).

1. Reliabilitas dan Validitas dari Sistem Penilaian

Sistem penilaian kinerja harus membawa pengalaman positif dan memberikan kontribusi pada kesejahteraan keseluruhan organisasi. Jika dilakukan dengan benar, sistem penilaian kinerja menjadi alat yang sangat efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas serta untuk pengembangan karyawan (Daoanis, 2012). Reliabilitas dan validitas dari sistem penilaian kinerja yang dimaksudkan oleh Daoanis adalah sistem penilaian kinerja dapat dijadikan alat ukur kinerja karyawan yang dapat dipercaya kebenarannya, sehingga keberadaan dari sistem penilaian kinerja tersebut ditujukan untuk pengembangan karyawan.

Reliabilitas dan validitas dari sistem penilaian menurut Daoanis (2012) dapat diamati melalui beberapa pernyataan yakni hasil evaluasi yang dijelaskan secara terbuka, sistem penilaian kinerja sejalan dengan visi dan misi perusahaan, akurat dalam hal isi dan tujuan, tata cara evaluasi dilakukan secara jujur, serta relevan dan handal. Apabila salah satu pernyataan tersebut tidak dapat dipenuhi maka dapat dikatakan sistem penilaian kinerja tidak reliable dan valid.

## 2. Kualitas dari penilaian kinerja

Kualitas dari sistem penilaian kinerja menjadi salah satu indikator yang digunakan Daoanis untuk menilai status dari sistem penilaian kinerja. Keberhasilan setiap sistem penilaian tergantung pada hasil kunci dari alat tersebut. Hasil yang baik tidak mungkin tanpa menjelaskan pentingnya nilai karyawan. Evaluasi tanpa tindakan dan hasil yang tepat tidak berguna, hanya akan menciptakan lebih banyak masalah dalam organisasi. Karyawan akan selalu antusias untuk menyelesaikan pekerjaan jika mereka diberi pengakuan atau penghargaan yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang baik (Daoanis, 2012). Sistem penilaian kinerja yang berkualitas mampu memberikan motivasi bagi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja dapat terus meningkat. Kualitas dari sistem penilaian kinerja menurut Daoanis (2012) dapat dinilai melalui beberapa pernyataan berikut yakni tujuan dari alat penilaian sesuai dengan kebutuhan karyawan, sistem penilaian kinerja dirancang untuk memotivasi karyawan, penilaian kinerja dilakukan secara adil, dan sistem penilaian kinerja mengakui prestasi karyawan dan kinerja secara objektif.

## 3. Efektifitas dari Sistem Penilaian

Efektivitas usaha apapun tergantung pada bagaimana hal itu benar dilakukan dan dilaksanakan. Unsur yang paling penting dari sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif adalah pengembangan karyawan. Fakta bahwa sistem penilaian mengidentifikasi kelemahan karyawan, karenanya sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan tersebut untuk pengembangan karyawan (Daoanis, 2012). Sistem penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila mampu mengukur dan meningkatkan kinerja dari karyawan tujuannya adalah untuk pengembangan karyawan. Hal ini mengindikasikan keterlibatan karyawan dalam proses penilaian kinerja sehingga hasil penilaian dapat diterima oleh karyawan. Efektifitas dari sistem penilaian kinerja menurut Daoanis (2012) dapat dinilai melalui beberapa pernyataan berikut yakni karyawan yang berprestasi diberi imbalan yang sesuai, sistem penilaian memberikan motivasi bagi karyawan, karyawan merasa puas dengan cara/proses penilaian, sistem penilaian efektif dalam mendorong karyawan untuk selalu bekerja keras, dan karyawan mengambil bagian dalam perumusan sistem penilaian kinerja.



### 2.2.2. Kinerja Karyawan

Menurut (Rivai dan Basri, 2005), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Lebih lanjut Rivai dan Basri (2005) menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan prestasi kerja. Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik akan meningkatkan prestasi kerja.

Wirawan (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan menjadi faktor penting yang harus dijaga karena mempengaruhi keberlangsungan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009). Lebih lanjut Wirawan menjelaskan kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap, dan tindakan. Jika kompetensi, sikap, dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksikan bahwa prilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya jika faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai tidak menghambat perilaku kerja pegawai (Wirawan, 2009). Prawirosentono (1999) dalam bukunya mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mathis dan Jackson (2004) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan kontribusi karyawan pada perusahaan yang meliputi: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.



Pendapat para ahli-ahli tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil kerja (output) dari interaksi karyawan terhadap pekerjaannya atau dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

Daoanis (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan kinerja karyawan berkaitan dengan komitmen karyawan terhadap tugas yang diberikan dan keterampilan karyawan itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Daoanis dalam penelitiannya menggunakan indikator komitmen dan keterampilan untuk mengetahui dampak dari sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Indikator komitmen dan keterampilan menjadi indikator yang penting bagi kinerja karyawan. Kedua indikator tersebut dapat mewakili berbagai indikator kinerja lainnya sebagaimana yang digunakan Daoanis (2014) dalam penelitiannya. Pada penelitian Daoanis (2014) menggunakan kedua indikator tersebut dengan kriteria pernyataannya mencakup berbagai kriteria pernyataan dari indikator-indikator kinerja lainnya, seperti kuantitas dan kualitas output, ketepatan waktu, sikap dan sebagainya.

Komitmen sebagaimana yang digunakan Daoanis (2012) erat kaitannya dengan kesediaan dan tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Komitmen dalam penelitian Daoanis berkaitan dengan antusias karyawan dalam melakukan pekerjaan, efisiensi dan efektivitas karyawan, inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan, sikap karyawan terhadap tugas yang diberikan, ketepatan waktu baik dalam pencapaian target ataupun kehadiran, sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan di luar jam kerja, kesetiaan karyawan pada perusahaan, serta motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Keterampilan sebagaimana yang digunakan Daoanis (2012) erat kaitannya dengan kemampuan karyawan dalam bekerja. Keterampilan dalam penelitian Daoanis berkaitan dengan hubungan interpersonal sesama rekan kerja, produktifitas dan output karyawan, pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang tugas, keahlian karyawan, keterampilan kerja, inisiatif dalam mengejar pendidikan yang lebih tinggi, keterampilan karyawan dalam hal kepemimpinan yakni mampu untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawan lain untuk bertindak efektif, dan keterampilan teknis karyawan yakni kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuannya.